

# (公社) 兵庫みどり公社中期経営方針

2019年3月

(公社) 兵庫みどり公社

## 目 次

	頁
第 1 章 趣旨	1
第 2 章 経営改善計画の成果	2
第 3 章 これまで 10 年間の環境変化及び課題	10
第 4 章 中期経営方針でめざす姿	15
第 5 章 分野ごとの事業の取組方針	17
参考資料 兵庫県行財政運営方針（抜粋）	24

## 第1章 趣旨

### 1 経緯や目的

#### (1) これまでの経過

兵庫みどり公社は、兵庫県施策の実行機関として、森林のもつ公益的機能の維持や農業振興を担っており、兵庫県との密接な連携のもと事業を推進している。2008年(平成20年)10月に兵庫県が策定した「新行財政構造改革推進方策」の方向性を踏まえ、2018年度(平成30年度)までの10年間について「兵庫みどり公社経営改善計画(以下「経営改善計画という」)」を策定し、兵庫県との密接な連携のもと経営の合理化・効率化に努め、経営の安定化に向けた取り組みを推進することで、単年度収支の黒字達成などの一定の成果をあげてきた。

#### (2) 中期経営方針策定の目的

このたび、2018年度(平成30年度)で経営改善計画が終了することから、公社経営の的確な実施のため、これまでの取り組みや実績や課題を踏まえ、今後の公社経営の方向性を示したものを作成する必要がある。

兵庫県では2018年度(平成30年度)において、11年間に及ぶこれまでの行革の取り組み結果を検証・評価し、2019年度から2028年度までの10年間における適切な行財政運営を推進できるよう、収支均衡と将来負担の軽減を旨とする「行財政運営方針」を策定したところである。

公社においても、これまでの取り組みを検証し、社会環境の変化や林業・農業を巡る新たな課題に対応しつつ、さらなる経営の安定化を図るため、「みどりあふれる美しい兵庫づくり」を理念として、中期的な期間での公社が向かう方向性やあるべき姿を示した「兵庫みどり公社中期経営方針」を策定する。

### 2 位置づけ、期間

#### (1) 位置づけ

本方針は、公社経営や公社事業を行っていく上で、その基本的な方針を示したものである。本方針の内容に沿って事業計画等を定めることとする。

#### (2) 期間

期間は2019年度から2028年度までの10年間とする。

ただし、策定後の社会環境の変化や今後の取り組み状況を踏まえ、概ね5年を目途に所要の見直しを行う。

## 第2章 経営改善計画の成果

### I 森林関係

#### 1 分収造林事業

##### (1) 経営改善の取り組み

###### ア 経済性、公益性を考慮した施業への転換

###### (ア) 施業区分の見直し

公益的機能を重視した森林に誘導する施業方法の見直しにより経済林、環境林、自然林に区分し、それぞれの形態や経済性に応じた管理を実施し、収益確保及び保育経費等の節減に取り組んできた。

###### (イ) F S C森林認証の活用

2005年(平成17年)5月に取得し、環境に配慮した森林管理に努めている会社の姿勢を示すため、継続して認証を受けている。森林認証の取得実績を活かし、新国立競技場のルーバー材としてスギ材を出材し、通常価格を上回る有利販売ができた。

###### イ 分収割合の変更

公社：土地所有者＝6：4から8：2に変更することとし、2019年2月末時点で全契約者477者のうち472者(99%)の同意を得て、未同意はあと5者となった。

###### ウ 国への支援要請

主伐(小面積伐採)に対する補助制度、利用間伐推進資金の創設や兵庫県からの貸付や利子補給に対する特別交付税措置の拡充が実現した。

###### エ 兵庫県の支援

###### (ア) 兵庫県短期資金から市中金融機関による長期資金化

分収造林事業の資金は、2006年度(平成18年度)以降、兵庫県と日本政策金融公庫からの借入で調達し、2014年度(平成26年度)末から兵庫県の指導のもと、兵庫県の短期借入金から市中金融機関の長期借入金に切り替えた。

###### (イ) 利子補給

日本政策金融公庫借入金は、施業転換資金、利用間伐推進資金に係る支払利息のうち定められた割合の利子補給を受けており、市中金融機関の借入金に係る支払利息は全額利子補給を受けている。

###### オ ドローンの活用

森林の概況や施業の実施状況を確認するために導入し、業務の効率化を図

った。また災害時の状況把握にも活用している。

## (2) 主間伐事業による収入確保対策等

### ア 利用間伐による木材販売の促進

2008年度(平成20年度)行革プラン期間当初は、保育間伐が主体で利用間伐は条件の良い場所でのみ実施した。

2012年度(平成24年度)から本格的に取り組み、作業道周辺での小規模な利用間伐から、作業道と高性能林業機械を活用した搬出量を重視した利用間伐に転換した。

主間伐事業の実績

年度	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
面積(ha)	88	107	102	121	203	223	212	255	276	274
材積(m <sup>3</sup> )	1,922	3,362	2,540	4,465	12,921	16,301	15,334	17,482	22,908	23,491

### イ 林内路網の整備と高性能林業機械の活用

木材価格が低迷するなか、主伐、利用間伐により収益を確保するためには、搬出コストを低減させることが重要で、高密度の路網整備と高性能林業機械による効率的な搬出作業を実施した。

### ウ 補助事業を活用した主伐への取り組み

公社経営林の成熟化に伴い、2017年度(平成29年度)から花粉発生源対策促進事業の補助金を活用しながら小面積皆伐と再造林をモデル的に取り組み、併せて、今後も引き続き取り組むため、設計歩掛や販売方法、現場での作業ノウハウ等を検証している。

### エ 木質バイオマス発電燃料としての供給

山林内に放置していた間伐等に伴って発生する林地残材等を2015年度(平成27年度)から木質バイオマス発電燃料として有効利用し、供給契約に基づき、朝来市にある兵庫県森林組合連合会のチップ工場へ発電用の燃料となる木材を継続的安定的に供給した。

朝来バイオマス発電所向け供給契約数量および出材実績

区 分	H27	H28	H29	H30	H31
契約数量(t)	2,000	2,000	3,000	4,000	5,000
出材実績(t)	2,263	3,541	4,807		

## 2 森林整備事業

「新ひょうごの森づくり」や「災害に強い森づくり」等の兵庫県施策を計画的かつ確実に実施し、森林の公益的機能の増進や防災面での機能強化等を推進

するとともに、兵庫県及び市町等から森林整備計画の策定や設計積算業務等を受託する受託事業を実施した。

特に「災害に強い森づくり」のうち、緊急防災林整備（溪流対策）や野生動物共生林整備では、公社の技術力を活かして、直営により基本計画調査や計画書作成を実施した。

また、兵庫県、市町、地元集落との緊密な連携、信頼関係の構築、地元説明会等での説明力や調整力など、公社職員が事業を実行するうえで必要な能力向上が図られた。

「災害に強い森づくり」の実績（平成 20 年度～平成 29 年度）

区 分	事業実績	事業効果	備考
里山防災林整備	203 箇所 (3, 827ha)	・土砂流出防止量 約 6 千 m <sup>3</sup> /年 ・野生動物農林業被害額 H20 年度：898 百万円 →H29 年度：502 百万円	H20 年度～
野生動物共生林整備	167 箇所 (3, 280ha)		H20 年度～
緊急防災林整備（溪流対策）	363 箇所 ( 827ha)		H22 年度～
都市山防災林整備	8 箇所 ( 87ha)		H28 年度～

### 3 県立三木山森林公園管理運営事業

1993 年(平成 5 年)に兵庫県が開園して以来、公社が一貫して公園の管理運営業務に携わり、現在、兵庫県から公募により指定管理〔（現在第 3 期（2017 年度(平成 29 年度)～2021 年度)）〕を受け、管理運営を行っている。

この間、「人と森林との共生」をめざした取り組みとして、森林の利活用の促進と生物多様性を育む森林づくり、新たな草原環境や水辺環境の整備による生物多様性の保全・再生を重点的に実施し、生物多様性に富んだ環境を創出してきた。また、森林環境学習の充実にも積極的に取り組むことにより地域と密着した公園となっている。

さらに、2018 年度(平成 30 年度)からは「森林の若返り」をめざした新たな森林管理手法を導入し、兵庫県における里山林のモデルとなる公園づくりに取り組んでいる。

この結果、公園の年間来園者数は、計画段階で想定された 25 万人を大幅に上回る 60 万人に達した。

県立三木山森林公園における来園者の推移 (単位:人)

年 度	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
来園者数	588, 642	579, 456	584, 852	570, 553	604, 433	606, 423	604, 387	617, 547	607, 732	598, 599

## II 農業関係

### 1 農地中間管理事業

2014年(平成26年)3月1日に施行された「農地中間管理事業の推進に関する法律」による農地中間管理機構(農地バンク)として兵庫県から指定を受け、効率的かつ安定的な農業経営をめざす担い手に対する農地の集積・集約化を推進するため、2014年度(平成26年度)から農地中間管理事業を実施している。

兵庫県では2023年に担い手の農地利用が全農地の2/3(66%)を占める農業構造をめざしている。兵庫県の耕地面積は75,000haであることから、担い手が50,000haを利用することをめざしており、このうちの半分である25,000haを農地バンクで集積することを目標としている。

4年間の貸付実績は3,408haである。

農地中間管理事業の実績

区 分	マッチング		借受 面積	貸付実績		
	件数	面積		認可 件数	面積	うち新規集積 面積
H26年度	156件	1,194ha	508ha	51件	408ha	61ha[15%]
H27年度	502件	1,717ha	2,142ha	529件	2,235ha	758ha[34%]
H28年度	313件	377ha	343ha	266件	316ha	147ha[47%]
H29年度	345件	607ha	514ha	331件	449ha	134ha[30%]
合 計	1,316件	3,895ha	3,507ha	1,177件	3,408ha	1,100ha[32%]
前年[H28]比	111%	161%	150%	124%	142%	

### 2 農業後継者育成事業

1986年(昭和61年)に農業後継者の確保・育成を兵庫県、市町、農業団体が一体となって取り組むことを目的に、約10億円の農業後継者育成事業積立資産の運用益を活用して地域協議会や青年農業士会、農業青年クラブ、農業高校生等への支援を実施してきた。

さらに、2018年度(平成30年度)からは農業後継者の育成を加速化するため、積立資産を一部取り崩して地域農業を牽引するビジネスリーダーの育成や農家子弟の経営安定・改善の達成に必要な資金を交付するなど事業を拡充し、農業後継者の育成強化に取り組んでいる。

農業後継者育成事業積立資産を活用した事業の実施状況（平成 30 年度）

区 分	内 容	計 画
地域協議会事業 【拡充】	地域事情に応じた若手農業後継者育成対策を展開するため、地域協議会に委託して事業を実施	○地域協議会 11 協議会
若手農業者総合対策事業 【拡充】	青年農業者の育成と地域農業の活性化を図り、新規就農者確保・育成のための環境を醸成	○農業青年クラブ 20 組織 ○県域組織 2 団体 ・ 県農業青年クラブ連絡協議会 ・ 青年農業士会
若手地域農業リーダー育成研修事業【拡充】	農業高校生・農業大学校生及び若手農業者をブラジルに派遣し、国際的な視野・農業知識等を修得させ、将来の地域農業リーダーを育成	○研修生 10 名程度
高校生就農講座開催事業 【拡充】	高校生等に対し、地域の青年農業士等による就農に向けた講演、農場の現地視察等により、将来の就農に向けた意識啓発の促進	○農業高校 10 校
農業後継者等海外研修支援事業	農業後継者が地域農業リーダーの資質を醸成するため、国外で1年以上留学して行う実践研修に支援	○研修生 2 名
青年農業士認定事業	地域における農業後継者自ら意欲と誇りを高揚するため、青年農業士を認定	○青年農業士 現在 67 名 ※隔年実施：H30 未実施
農業後継者等ビジネスリーダー育成支援事業 【拡充】	農業後継者が自ら企画又は他の団体等が主催する研修に参加して欧州、アジア等での市場調査等に支援	○5 名
農業後継者地域リーダー育成事業【新規】	親元に新規就農する農家子弟の規模拡大や生産方式の合理化などの経営計画達成に向けた取り組みに資金を交付	○新規就農者 40 名
農業後継者経営研修事業 【新規】	J A 等が開催または共催する農業後継者を対象とした経営研修会開催に支援	○14 J A
農業後継者育成モデル事業【新規】	J A が農業後継者を育成するために行う実践的な研修実施に支援	○3 箇所程度

### 3 楽農生活推進事業

県民の誰もが「楽農生活」の体験や実践ができる推進拠点施設として兵庫県が 2006 年（平成 18 年）に兵庫楽農生活センターを開園し、兵庫県から指定管理〔現在第 5 期（2018 年度（平成 30 年度）～2020 年度）〕を受け、管理運営を行っている。

開設以来、来園者は 204 万人を超え、就農コースや親子農業体験など各種講



座や体験を実施し、楽農レストランかんでかんでの利用者は100万人を超えた。

特に、就農コースではこれまでに167人が修了し、139人が就農(就農率83%)し、就農者は地域で活躍している。さらに、兵庫楽農生活センターの類似施設として、近隣に農作業体験や食体験ができる施設が増えてきた。

また、市民農園については、兵庫楽農生活センターのホームページや各種イベントで兵庫県内の市民農園の情報を提供するとともに、兵庫県や市町と連携し、遊休農地等を活用した「ひょうご市民農園(公社型)」の整備を推進し、これまで24箇所を開設した。

兵庫楽農生活センターにおける来園者等の推移

区 分	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	累計	
来園者数(人)	201,248	190,540	186,732	178,158	169,346	163,020	176,740	184,540	168,518	154,645	2,041,659	
新規就農駅前講座(人)	124	146	119	130	116	95	93	109	85	78	1,095	
生きがい農業コース(人)	72	75	73	118	107	118	126	115	116	105	1,119	
就農コース(人)	5	6	13	18	15	18	15	18	16	19	167	
アグリビジネスコース(人)	17	19	20	19	8	11	8	—	—	—	135	
有機農業コース(人)	—	—	—	—	—	—	—	12	7	—	19	
有機農業塾(人)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	54	54	
親子農業体験教室(家族)	115	114	110	91	108	88	111	132	105	141	1,281	
都市農村交流バス(台)	527	559	546	451	457	486	479	396	385	388	6,166	
各種体験イベント	(回)	217	249	218	196	233	358	441	413	384	302	3,205
	(人)	4,932	6,139	5,542	4,981	6,119	8,880	11,116	11,888	10,809	8,109	82,532
レストラン 「かんでかんで」(人)	109,497	106,421	101,489	92,064	84,282	83,502	87,633	91,419	82,289	74,140	1,060,653	
直売所 「きらめきかんで」(人)	64,842	60,899	54,923	45,363	38,779	36,324	39,464	41,502	34,531	29,419	492,480	

#### 4 次世代施設園芸モデル団地事業

国及び兵庫県の補助金を活用して、公社が2015年度(平成27年度)に加西市に「ひょうご次世代施設園芸モデル団地」を整備した。

施設の適切な管理運営を行うため、兵庫県次世代施設園芸モデル団地運営協議会の方針のもと、兵庫県、地元市等と協力して施設の貸付事業を行っている。

ひょうご次世代施設園芸モデル団地の概要

区 分	概 要
事業地	加西市鶉野町・野条町(約8ha)
貸付施設	フェンロー型温室(約0.89ha×4棟 計3.6ha) 統合環境制御設備 加温施設(木質バイオマスボイラー等) 集出荷施設 等

貸付先	株式会社兵庫ネクストファーム
貸付期間	2015年(平成27年)8月1日～2025年8月31日

## 5 長期保有農地等の早期売却

農地保有合理化事業において、2007年度(平成19年度)末に9地区、約61,998m<sup>2</sup>を保有していた長期保有農地について、国庫補助制度等を活用して2010年度(平成22年度)をもって認定農業者等へ全て売却した。

また、農村地域工業導入促進事業で2007年度(平成19年度末)に2地区、51,540m<sup>2</sup>を保有していた氷上工業団地について、2014年度(平成26年度)に未分譲地の全てを兵庫県に売却した。

## Ⅲ 法人運営関係

### 1 組織の見直し

社会経済情勢の変化や運営の効率化の観点等から、2009年度(平成21年度)に農業の担い手育成等を効率的に推進するため楽農生活部を廃止し、業務を兵庫楽農生活センターに移管した。また、地方組織のスリム化を図るため県南事務所を廃止し、業務を西播磨事務所に移管した。

さらに、2011年度(平成23年度)には森林緑化部3課を2課に統合して事業の効率化を図った。

### 2 職員数の見直し

プロパー職員の退職不補充等による人員削減を行い、行革プランに基づく職員数を2007年度(平成19年度)対比で33人(35.9%)削減した。

行革プランに基づく職員数の推移

区 分	H19.4.1 ①	H30.4.1 ②	対H19.4.1		H30年度 目標 (対H19)
			増 減 ③(②-①)	増減率 ③/①	
県 派 遣 職 員	32	16	△16	△50.0%	—
当初配置職員	32	14	△18	△56.3%	概ね△50%
その後の業務移管等	—	2	+2	—	—
プ ロ パ ー 職 員	56	38	△18	△32.1%	概ね△30%
小 計	88	54	△34	△38.6%	—
当初配置職員	88	52	△36	△40.9%	—
県OB職員の活用	4	7	+3	+75.0%	—
計	92	61	△31	△33.7%	—
当初配置職員	92	59	△33	△35.9%	—

※「その後の業務移管等」は農地中間管理機構の設置

### 3 公益法人制度改革への対応

公益法人制度改革に伴い、2013年(平成25年)4月に公益社団法人へ移行した。あわせて、会計監査人を設置して監査体制を強化した。

また、法人における適正な業務の確保のため、2014年(平成26年)3月に「内部統制の整備に関する基本方針」を策定し、その後も見直しを行うことで、コンプライアンスの確保及び体制強化を行った。

### 4 短期経営目標の設定による経営改善の取り組み

兵庫県との密接な連携のもと、着実に経営の合理化・効率化を推進するために作成した経営改善計画に基づき、各事業の効率的な運営や管理費、事務費等の削減を行い、下表のとおり単年度の当期収支黒字を確保した。

当期経常増減額の実績

(単位：百万円)

年度	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
収益	2,416	2,558	2,844	2,040	2,244	2,449	3,979	2,656	3,147	2,456
費用	2,411	2,496	2,999	1,985	2,188	2,403	4,121	2,578	3,104	2,434
収支	5	62	△155	55	56	46	△142	78	43	22

※H22、H26は特殊要因(H22：長期保有農地売却、H26：氷上工業団地未分譲地売却)を除くと当期収支はH22：+144、H26：+15)

### 第3章 これまで10年間の環境変化及び課題

#### I 森林関係

##### 1 分収造林事業

###### (1) 保育から木材生産への転換

経営林の成熟化に伴い、保育中心から木材生産が可能な状況に変化し、2012年度(平成24年度)以降、利用間伐量の増大に取り組んできた。今後は主伐にシフトしつつ、さらに木材販売量を増加させる必要がある。

また、主伐を実施するにあたり、借入金の支払利息によって膨らんだ投資額の回収が前提とされており林業公社共通の構造的課題に直面している。

###### (2) 木材価格、金利の動向

2013年(平成25年)には、ヒノキが30,000円/m<sup>3</sup>と消費税増税前の駆け込み需要増によるものと思われる一時的な上昇が見られたが、ここ5年来、スギは12,000円/m<sup>3</sup>、ヒノキは16,400円/m<sup>3</sup>と比較的安定しており、今後、急な上昇は期待できない状況と考えられる。

また、金利は比較的低利(日本政策金融公庫からの新規借入:0.2%(2019年2月現在)で推移しているものの、公社の年間支払利息は多額であり経営を圧迫している。

###### (3) 木材(製品)のニーズの変化

住宅の洋風化により和室の減少、柱が見えない大壁工法の台頭等から、柱の美観より強度や乾燥度など、品質寸法安定性が重視されるようになり、プレカットの進展、集成材のシェア拡大などから原木を低コストで安定的に供給できる事業者が求められている。

###### (4) 補助金の減少

利用間伐に対する補助金の減少により、事業の実施による収益確保が懸念される中で、搬出材積の調整や山土場での直接販売による運搬コストの削減など、新たな販売システムの構築が求められている。

###### (5) 鹿被害の継続

再造林の阻害要因の一つとして鹿による食害が挙げられ、スカートネット付きのネット柵や金網仕様の柵を導入するなど、被害防止のための取り組みと、日々の点検が必要である。

###### (6) 自然災害の頻発

近年、豪雨や台風の来襲が頻発している。2018年度(平成30年度)を例にとれば、造林地自体への被害は少なかったものの、間伐材の搬出のために開設した作業道での路面の洗掘、法面の浸食や崩壊等といった被害が多く発生

した。これらの被害を最小限にとどめる設計や施工のより高い技術力が必要となっている。

#### (7) 森林環境譲与税の創設

2019年4月からの森林経営管理法の施行に伴い、新たな森林管理システムがスタートするが、この財源として、森林環境譲与税が創設されることとなり、説明会等への参加や兵庫県、市町での検討状況に関する情報収集を行い、公社の果たすべき役割や期待される業務があれば、積極的に対応する。

## 2 森林整備事業

### (1) 「災害に強い森づくり」におけるニーズの変化

緊急防災林整備（溪流対策）では、大雨の頻度や強度の増加などの気候変動に伴う土砂災害の頻発、局地化により、事業対策箇所が大規模化している傾向があり、事業実施が困難な要望箇所も見受けられる。

また、里山防災林整備や野生動物共生林整備では、地域の要望が危険木や支障木の伐採に集中する事業区域が広範囲に及ぶなどの傾向が顕著である。

このため、事業要望時に兵庫県、市町、公社が連携し、事業目的に合った箇所の選定や兵庫県への新たな事業の提案等が必要である。

### (2) 緑化技術の継承

兵庫県やその関係団体、市町等から受託し、緑化樹林の更新や保全、維持管理など専門的な緑化技術を蓄積してきた。

今後も、兵庫県等の要請に応じうる技術の取得向上や継承に努める必要がある。

### (3) 業務の効率化

業務執行は、直営執行に加え一部業務の再委託等で効率化を図っているが、収益増大の観点から、ICTの活用や新技術導入等による更なる業務の効率化を図り、収益増が見込まれる直営執行業務の増を可能とする体制づくりが必要である。

## 3 県立三木山森林公園管理運営事業

### (1) 指定管理者制度の公募化

2008年度（平成20年度）から県立三木山森林公園の指定管理者制度が公募化されたことに伴い、継続的・計画的な指定管理業務の実施が確保されていない。

また、新たな公募のたびに指定管理料の削減に迫られ、適正な人員配置や円滑な業務執行が困難となりつつある。

## (2) 施設の老朽化

開園以来 25 年を経過し、建物や機械設備、遊具等で老朽化が目立っている。簡易な修繕以外は兵庫県が実施することとなっているが、十分な予算がないため、適切な修繕がなされていない。

なお、2019 年度に兵庫県が老朽化施設の改修工事として大規模に施設を修繕する予定であるが、建物外の機械設備や構造物、エントランスや植栽された樹木等は対象外となっている。

## (3) 新たな森林管理手法の導入

これまでの取り組みにより園内の森林が高齢・高木化しており、多様で健全な森林づくりのための新たな森林管理手法の継続的な導入が必要である。

## (4) 適正な管理運営体制の整備

兵庫県の管理水準書で求められている樹木医、木材加工用機械作業主任者など特殊な資格・技術等が必要な業務にあたる職員の育成や管理運営業務に携わる人員の確保など適正な運営体制の整備が必要である。

# II 農業関係

## 1 農地中間管理事業

### (1) 関連施策の変化や制度の見直し

農業委員会法改正による「農地利用最適化推進委員制度」や国の「農地中間管理機構関連農地整備事業」の創設、兵庫県の「法人化促進総合推進事業」の強化など、農地バンク発足時点にはなかった各種制度や支援施策が創設されている。

また、2019 年度には制度見直しに係る法改正が行われ、全国から見直しの要望が高かった事務処理方法や処理期間の改善についても、公社として適切に対応する必要がある。

### (2) 農地の受け手側の変化

大面積の集落営農法人が一巡するなど貸付しやすいところがほぼ終わり、認定農業者や企業、認定新規就農者等、個別経営体の利用割合が高まっている。

そのため、貸付一件当たりの面積が小さくなるとともに、認定農業者等の経営も多様となっていることから、期間や賃料のマッチングに時間がかかっている。

この傾向は今後も続くものと思われ、ターゲットを明確にしたきめ細やかな推進が必要となる。

また、高齢化や人口減少により担い手不足の地域が増加し、農業振興のみ

ならず農村地域の活性化に支障が生じている。

## 2 農業後継者育成事業

### (1) 農業後継者に対する支援ニーズの変化

近年、有効求人倍率が1を超える状況が続いており、就農希望者が少なくなっている。

従来型の支援に限らず、国際的な視野を持つビジネスリーダーや農業経営規模拡大をめざす若手農業者に対する支援等、これからの地域のリーダー育成に適した支援内容が求められている。

また、2019年度に国が実施する農業次世代人材投資事業が拡充される予定であり、公社の支援内容と競合することも考えられる。

### (2) 事業拡充に伴う積立資産の取り崩し

積立資産の取り崩しを継続すれば、10年後に積立資産が枯渇することとなる。

## 3 楽農生活推進事業

### (1) 指定管理料の減少

指定管理料が減少しており、適正な人員配置や円滑な業務執行が困難となりつつある。

### (2) 施設等の老朽化

開設から12年が経過し、各施設は雨漏りや空調施設の不具合等の老朽化が生じているが、指定管理料の削減により適切な修繕が行われていない。また、果樹園では樹幹害虫被害による枯死や排水不良等が目立っており、新たな整備や改植を進める必要がある。

### (3) 来園者及び体験者の減少

各種体験事業を実施する事業参画者の高齢化により持続的な事業実施や、新たな着眼点からの事業展開が困難となりつつある。

また、近隣に類似施設ができたことで、年間来園者数が目標の20万人を下回る傾向にあり、県民のニーズに合わせた魅力ある体験の実施が求められている。

### (4) 適正な管理運営体制の整備

業務内容や業務量に見合った人員の確保等と運営体制の充実が望まれる。特に、楽農学校事業では、実践力のある多様な農業の担い手を育成・支援するため、就農コースにおける指導員の確保等、指導体制の強化が必要である。

### (5) 市民農園の利用促進

公営だけでなく民間の市民農園が開設され、利用が拡大している。

### Ⅲ 法人運営関係

#### 1 組織運営上の支障

プロパー職員については退職不補充とされたことから、兵庫県OBを中心とした嘱託職員で対応したことにより職員の高齢化が急速に進み、技術の伝承・維持等、森林の適正な管理や事業の推進に支障を来している。

#### 2 時代にあったシステム等の構築

OAシステムの更新やセキュリティー強化については適宜、対策を実施してきたが、今後、経営改善や情報セキュリティー強化を一層進めていくためには、時代に合ったシステムの構築が必要である。

#### 3 短期経営目標の設定による影響

行革プラン期間中であったことから、この間の収支については後年度負担減のための長期保有農地及び氷上工業団地の売却といった特殊要因による一時的な赤字以外は認められず、分収造林事業の主伐については限定的な実施となった。



## 第4章 中期経営方針でめざす姿

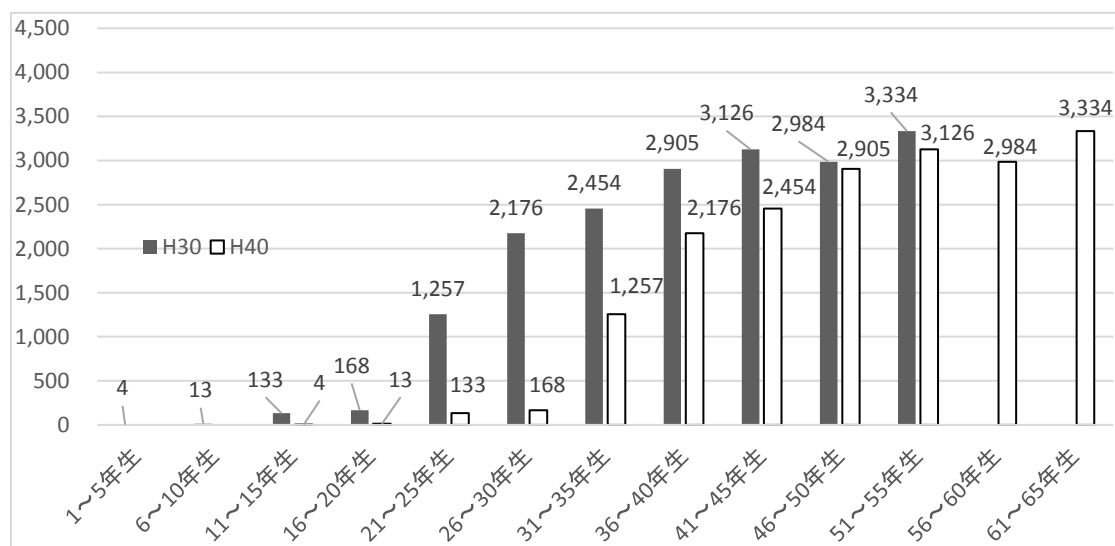
### I 森林関係

#### 1 分収造林事業

公社経営林の成熟化に伴い、保育により成長した木材を利用間伐や主伐により計画的に搬出、販売し、木材生産量の増大及び収益の拡大に結びつける。

また、森林の公益的機能を維持増進させるため、兵庫県の支援のもと、主伐後の再造林や保育により人工林資源の循環利用を確立するなど、持続可能な森林経営をめざす。

公社経営林の齢級別造林面積の移り変わり (単位: ha)



※保育が必要な45年生未満の森林は12,237ha(全体の63%)から、10年後には6,206ha(全体の32%)と減少

※利用間伐等による収入が見込める46年生以上の森林は、6,319ha(全体の33%)から、10年後には12,350ha(全体の64%)と増加

#### 2 森林整備事業

業務の効率化を進めながら「新ひょうごの森づくり」や「災害に強い森づくり」などの兵庫県施策を着実に実行し、緑化受託業務量を安定確保するとともに、計画調査業務等の直営化をさらに進め、公社の持つ技術力をより一層強化する。

#### 3 県立三木山森林公園管理運営事業

指定管理者として県民の憩いの場となり安全・快適に森林とふれあえる公園をめざすとともに、公社独自の技術や特性を活かし、生物多様性に富んだ里山づくりや自然博物館機能を持った森林環境学習のフィールドを有するなど兵庫県下のモデルとして管理運営する。

## Ⅱ 農業関係

### 1 農地中間管理事業

農地バンクと兵庫県のみならず、市町、農業委員会、農業協同組合等関係機関・団体と相互に連携して効率的に事業を推進し、農地の集積・集約化により農地の有効活用を図ることで、農業経営の効率化による経営体の所得向上、さらには農村地域の健全な維持発展をめざす。

### 2 農業後継者育成事業

喫緊の課題である若手農業者や新規就農者を対象に、2018年度(平成30年度)から事業拡充した趣旨を踏まえ、最大限、事業効果をあげるよう、関係者が一体となり、効率的な取り組みを展開し、兵庫県が進める農業後継者育成に寄与する。

### 3 楽農生活推進事業

引き続き兵庫県から指定管理を受け、田舎暮らしや二地域居住などライフスタイルの変化や県民のニーズに対応した食や「農」に関する多様な体験ができる魅力ある施設として管理運営するとともに、楽農生活の推進・情報発信基地として充実を図る。また、実践力のある多様な農の担い手を育成・支援する。

### 4 次世代施設園芸モデル団地事業

モデルの役割が達成される整備10年後の2025年度に、運営主体に施設を無償譲渡し、公社貸付事業としては終了する。

## Ⅲ 法人運営関係

社会経済情勢の変化や林業・農業を巡る新たな課題に適切に対応しつつ、兵庫県との密接な連携のもと、事業執行や公社経営に取り組むことにより安定した経営を維持する。

## 第5章 分野ごとの事業の取組方針

### I 森林関係

#### 1 分収造林事業

##### (1) 事業展開の基本方針

経済性・公益性に応じた適切な森林管理、分収割合変更未同意者の解消、費用の抑制と収入確保、国・兵庫県からの継続的支援と拡充要請、安定的な資金調達、林地残材の木質バイオマス燃料としての供給等に、引き続き取り組む。

また、経営林の主伐・再造林を進めるにあたって、主伐後の森林管理のあり方が明確に位置付けされていないため、早急に兵庫県に対して方針を示すよう要請する。

##### (2) 生産コストの削減方策

利用間伐については車両系伐出方式を主とし、高密路網と高性能林業機械の活用をはじめ、次世代の林業機械の導入など兵庫県下に先駆けた新技術の積極的な導入よりコストダウンを図る。また、現場の状況により、山土場販売や造材現場での販売など運搬コストの低減を図る。

主伐については、当面は、車両系伐出方式を採用し、主伐・再造林を一連の作業として経費節減を図る。

また、情報通信技術（ICT）の活用やドローンによる自動巡視など森林管理の効率化を図る。

##### (3) 収入確保対策

木材生産については、現場条件に応じた費用対効果を重視した作業システムを選定する。

また、木材販売については、需要者への直接販売や輸出への取り組みを検討するなど販路の多様化を図るとともに、木質バイオマス燃料用木材については、山土場販売などコスト低減のうえ、安定供給を行う。

さらに、環境面でのニーズの高まりから、FSC 認証木材の有利販売など公社材の特性を活かした収入確保をめざす。

一方、収益の対象とはなり難い自然林などについては解約も含めた将来負担の軽減策を検討する。

##### (4) 兵庫県支援の継続と強化を要請

事業資金や借入利息支払等の資金融通が円滑に行えるよう、兵庫県に対し継続した支援を要請するとともに、日本政策金融公庫や市中金融機関の利息に対する利子補給や損失補償の継続を要請する。

主伐実施にあたり、一連の伐採・搬出・再造林について、花粉発生源対策促進事業を活用し進めているが、今後、主伐にシフトするにあたり、事業費補助枠の増大を要請する。

また、主伐の計画段階で見込まれる主伐収益により膨らんだ投資額の回収が困難なことから見送りしている事業地の主伐を推進するため、投資額(特に利息分)に対する抜本的な支援を要請する。

さらに、素材生産事業量の増加をめざすにあたり、兵庫県内素材生産業者や森林組合の生産能力に限度があるため、林業事業体の生産能力の向上や技術革新の取り組みを兵庫県や兵庫県森林組合連合会に要請する。

#### **(5) 森林経営等に係る人材確保と技術継承**

森林経営に関する専門的技術は兵庫県職員には技術集積がなく(昭和57年度以降、県行造林管理業務を兵庫県から受託しているため)公社特有のものとなっている。

今後、木材生産量は増加の一途を辿る見通しであるため、利用間伐や主伐・再造林の専門的技術の取得や森林経営をコーディネートできる人材を養成し、技術継承していく。

#### **(6) 森林経営技術を活かした地域活性化への貢献**

公社経営林周辺の民有林において、高齢化や人口減少により間伐や主伐に取り組めない地域の希望に応じ、兵庫県の支援のもと、公社経営林と一体的に施業を実施するなど、森林経営管理法の主旨に沿い、民有林の森林整備や地域活性化へ支援協力する。

## **2 森林整備事業**

### **(1) 兵庫県施策事業の確実な実行**

兵庫県施策の実行機関として、公社が持つ森林整備の技術力を活かして、森林整備に係る兵庫県施策を兵庫県との連携のもとで引き続き実行し、治山事業等の緑の保全事業等を計画的に受託する。

### **(2) 新たな受託に対する取り組み**

新たな森林環境譲与税による事業等について兵庫県、市町、関係機関と受注見込等の調整を積極的に行い、受託業務の安定化を図る。

また、受注を通して得たネットワークを活用し、公社が持つ高い技術力の情報発信を積極的に行い、新たな業務の開拓を進める。

### **(3) 業務の効率化**

今後の業務量増加に対応するため、業務の効率化が期待できる高度な情報処理技術を取り入れ、測量業務等の負担軽減や現地調査業務の簡素化等の業務改善を進める。

#### (4) 技術力の向上

公社が持つ技術力を活かした事業を展開していくためには、職員の技術力の向上が必要であり、今後も引き続き、公社が持つ技術的な情報・経験を整理・蓄積し、技術力の伝承に取り組む。

### 3 県立三木山森林公園管理運営事業

#### (1) 指定管理制度における管理運営

来園者に安全で快適な公園を提供するための森林管理、施設・設備管理等を行う。

さらに、兵庫県下のモデルとなる生物多様性に富んだ里山を育成するため、研究機関等と連携の上、新たな森林管理手法の継続的な導入と効果検証、生物多様性の保全・再生活動の継続的な実施に加え、県立ふるさとの森公園の連携拠点機能や情報発信機能を付加するなど県立の森林公園にふさわしい活動を重点的に取り組む。

#### (2) 管理運営体制の強化

管理運営に要する一定の職員数の確保や専門性の高い業務にあたる人材の育成など、管理運営体制の整備に取り組んでいく。

#### (3) 指定管理業務のあり方の提案

今期指定管理期間が 2021 年度に満了することから、公社の技術や知識・特性を継続的に発揮できる管理業務のあり方を兵庫県に提案する。

## II 農業関係

### 1 農地中間管理事業

#### (1) 農地中間管理事業の推進

関連する各種制度や支援施策を活用するとともに、制度見直しによる法改正等にも適切に対応し、農地バンクによる農地の有効活用を推進する。

また、兵庫県が定めた「農地中間管理事業の推進に関する基本方針」(2014年(平成26年)3月策定)に掲げる目標の実現に向け、毎年農地利用推進会議(構成員:兵庫県と公社)で定める「兵庫県農地中間管理事業推進方針」に基づき、農地の集積・集約化等を推進する。

#### (2) 農業会議との連携体制の強化

事業の推進においては、特にターゲットを明確にしたきめ細やかな取り組みが必要であることから、(一社)兵庫県農業会議との推進体制を強化することにより、農地利用最適化推進委員等と連携した取り組みを行う。

#### (3) 新たな取組体制の構築

新たな取り組みである担い手不在地域等の農地管理を支援する「いきいき農地バンク方式（仮称）」や企業の農業参入等の展開にあたっては、多様な支援体制が必要であることから、関係機関と協力して制度や事業の活用など幅広い支援体制を構築する。

## 2 農業後継者育成事業

### (1) 農業後継者育成事業のさらなる推進

これからの兵庫県の農業を支える農業後継者を確保し、地域農業を牽引するリーダーを育成するため、兵庫県、市町、農業団体をはじめ、地域協議会や青年農業士会や農業青年クラブ等若手農業者がこれまで以上に連携して、積極的に事業を展開する。

### (2) 拡充した事業の検証

2018年度(平成30年度)に拡充した支援内容の重点取組期間としている2020年度までの3年間で成果を検証し、兵庫県、市町、農業団体等が一体となった実効力のある取り組みが継続してできるよう積立資産の活用方法を検討する。

また、国が新たに打ち出す支援内容を注視しつつ、必要に応じて、事業の運用の見直しやすみ分けについて検討する。

### (3) 積立資産の取り崩し後の対応

積立資産が枯渇する10年後を見据え、適切な時期に農業後継者育成事業のあり方について、兵庫県、市町及び農業団体等と協議していく。

## 3 楽農生活推進事業

### (1) 指定管理者制度における管理運営

兵庫県が進める楽農生活の推進方針に基づき、兵庫楽農生活センターが担う役割を明確にし、施設の老朽化への対応とともに新たな役割が担える施設としてリニューアルを進めるよう適宜働きかける。その中で、兵庫楽農生活センターが担うべき役割を明確にするとともに、事業参画者と連携し、より魅力ある体験やイベントを企画・開催し、情報の収集・発信に努める。

さらに、SNSや地域情報紙を活用するなどにより、女性や子育て世代にターゲットをあてたPRを強化し楽農生活を推進する。

### (2) 機能強化された魅力ある施設としての管理運営

定期的(指定管理期間ごと)にプロポーザルを実施し、現行の事業参画者のほかに新たな事業者にも範囲を広げて各種体験や事業の新たな企画の提案を求めることで、魅力ある施設としての管理運営を行う。

また、今後、兵庫県が機能強化に向けた施設整備を予定していることから、

その際に兵庫県が新たに位置付ける兵庫楽農生活センターのあり方を踏まえ、公社として適切に管理運営していく。

### (3) 管理運営体制の強化

多様な農の担い手の育成・支援を行うため、各講座や体験の内容を適宜見直し、実践研修の充実を図る。そのため、兵庫県と連携し、より安定した管理運営体制や教育体制を整備する。

### (4) 市民農園の推進

市民農園のニーズを踏まえつつ、「ひょうご市民農園（公社型）」の整備に取り組むとともに、インターネットを通じた情報提供や開設者への運営支援に一層努めていく。

## 4 次世代施設園芸モデル団地事業

兵庫県が代表者及び事務局を担う兵庫県次世代施設園芸モデル団地運営協議会の方針のもと、公社は引き続き適切に施設の貸付事業を行っていく。

その際、賃貸借契約期間満了時に、運営主体に円滑に施設譲渡できるよう、協議会と連携して事業に取り組んでいく。

## Ⅲ 法人運営関係

### 1 職員の適正配置

兵庫県施策の実行機関として責任を果たせる組織体制が確保できるよう必要に応じて兵庫県派遣職員を拡充するなど、人員の適正配置を実施する。

さらに、働き方改革関連法への対応についても、適切に取り組んでいく。

### 2 事務事業の見直し

限られた人員で効率的な事務執行を図るため、IoT や AI(人工知能)の活用、各種システムのクラウド化及びセキュリティーの強化、業務のさらなるアウトソーシング（外注化）を検討する。

近年、技術革新のめざましいドローンのさらなる活用や各種機械の自動運転等の新技術の導入を検討する。

### 3 コンプライアンスのさらなる取り組み

引き続き「内部統制の整備に関する基本方針」の適切な運用を行うことにより、今後も、関係法令、定款及び公社諸規程を遵守した業務執行や事業実施にさらに努めていく。

#### 4 経営改善の取り組み

引き続き経営の合理化・効率化に取り組むことにより、今後も単年度収支黒字の確保をめざし、経営改善を推進する。

なお、分収造林事業については、長期的な期間での経営を踏まえ、弾力的に運用することなども検討する。



参考：目標値

## 1 分収造林事業

### 主間伐実施計画

区分	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
面積(ha)	432	486	520	464	436	437	380	513	513	484

### 木質バイオマス発電燃料用チップ供給計画（朝来 be 材供給センター）

区分	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
契約(t)	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
計画(t)	5,000	6,000	6,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	8,000	8,000

## 2 森林整備事業（「災害に強い森づくり」）

第3期対策（2016年度（平成28年度）～2020年度）の整備面積

里山防災林整備	1,000ha
野生動物共生林整備	1,810ha
緊急防災林整備（溪流対策）	136ha
都市山防災林整備	200ha

## 3 農地中間管理事業

2023年度まで10年間の貸付実績 25,000ha

## 4 楽農生活推進事業

第5期指定管理で目標としている利用者数（2020年度）

楽農学校事業	12,350名
楽農交流事業	178,090名
その他事業	9,560名
合計	200,000名

就農コース	25名／年
生きがい農業コース	116名（58名×2期）
有機農業塾	55名／年
新規就農駅前講座	100名（25名×4期）

## 7 公社等

### （1）団体の見直し

社会経済情勢の変化や県民ニーズ、民間との役割分担等を踏まえながら、設立意義や事業の必要性等の観点から公社等の在り方を含めて見直しを行う。

### （2）運営の合理化・効率化

#### ① 経営の安定化

安定した経営を維持するため、執行体制や事業の見直しなど運営の合理化・効率化を推進する。

#### ② 職員数

ア プロパー職員については、退職後の県派遣職員による補充も検討しつつ、業務量の状況や専門的ノウハウの継承、経営状況等を勘案の上、適正に配置する。

イ 県派遣職員については、県の関与の必要性や行政課題の変化など、各公社の状況を総合的に勘案しつつ、適正に配置する。

#### ③ 給与

県の取組を踏まえつつ、各公社の経営状況等に応じて適宜適切に見直しを行う。

#### ④ 県財政支出の見直し

県からの委託、補助事業等の継続的な検証や事業執行の効率化等により、県財政支出の見直しを行う。

#### ⑤ 運営の透明性の向上

情報公開や契約手続の適正化を徹底するとともに、監査体制の強化など経営の透明性の向上を図る。

#### ⑥ フォローアップの強化

第三者による外部委員会を設け、専門的見地から公社等の運営に対し、指導・助言等を行う。

### （3）新たな施策展開

社会経済情勢の変化や県民ニーズ等を踏まえ、公社の持つ個別の機能を活かし、公的セクターとしての役割を担う事業を積極的に推進する。

## (公社) 兵庫みどり公社中期経営方針検討の経過

2018年(平成30年)5月21日	策定委員会設置 委員会の構成、検討スケジュール協議
2018年(平成30年)10月15日	第1回策定委員会 骨子案協議
2018年(平成30年)11月19日	第2回策定委員会 検討素案協議
2018年(平成30年)12月17日	第3回策定委員会 中間報告案協議
2018年(平成30年)12月27日	公社幹部に中間報告
2019年(平成31年)1月18日	第4回策定委員会 中間報告案の修正協議
2019年(平成31年)2月1日	公社幹部に修正案報告
2019年(平成31年)2月15日	第5回策定委員会 最終案とりまとめ
2019年(平成31年)2月21日～3月8日	各理事に最終案説明
2019年(平成31年)3月14日	理事会で決議

## 策定委員会名簿

氏名	役職	備考
岡本 俊久	常務理事（経営改革担当）	委員長
菅原 健	常務理事兼森林緑化部長	委員
山崎 広治	常務理事兼兵庫楽農生活センター長	委員
葦津 賢一	企画経営部長	副委員長
小坂 高司	農地活性化部長	委員
谷林 学	西播磨事務所長	委員
磯田 和彦	県北事務所長	委員
中谷 康彦	兵庫県立三木山森林公園管理事務所長	委員
川西 千帆	企画経営部次長兼経営課長	事務局
堅田 誉	企画経営部管理課長	〃
佐藤 貴之	企画経営部経営課課長補佐	〃